

# **STRUKTUR, STRATEGI DAN PRESTASI PENGURUSAN FASILITI**

Disediakan Oleh :

**Tuti Haryati Binti Jasimin, Abd Hakim Bin Mohammed**  
Jabatan Pengurusan Harta Tanah

Fakulti Kejuruteraan & Sains Geoinformasi

Universiti Teknologi Malaysia

81300 Skudai, Johor.

## **Abstrak :**

Kertas kerja ini menyatakan tentang hubungkait di antara struktur organisasi, strategi serta prestasi bagi pengurusan fasiliti dalam sesebuah organisasi. Ini merujuk kepada permasalahan yang timbul dalam institusi perbankan di mana pengurusan fasiliti yang dijalankan tidak mempunyai struktur organisasi tersendiri. Ini bermakna tiada pengkhususan yang dijalankan terhadap pengurusan fasiliti. Pengurusan fasiliti juga diuruskan oleh mereka yang bukan dalam bidang yang berkaitan. Ini akan menyebabkan pengurus fasiliti menjalankan pengurusannya berdasarkan trial and error. Selain itu, organisasi perbankan hanya mempertimbangkan pengurusan fasiliti sebagai fungsi operasi sahaja tanpa mempertimbangkan bagaimana fasiliti boleh memberikan faedah terhadap aktiviti utama organisasi untuk jangka masa panjang. Objektif kajian ini ialah: (a) mengenalpasti strategi pengurusan fasiliti; (b) mengenalpasti struktur organisasi pengurusan fasiliti; (c) mengenalpasti prestasi pengurusan fasiliti; dan (d) Mengkaji hubungan antara strategi, struktur organisasi dan prestasi pengurusan fasiliti. Skop kajian ini meliputi organisasi perbankan utama di Malaysia. Kajian ini dijalankan dalam empat peringkat iaitu kajian literatur, kajian awal, kajian soal-selidik dan pengesahan hasil kajian. Kajian literatur akan ditumpukan terhadap strategi, struktur organisasi dan prestasi pengurusan fasiliti. Kajian awal merupakan temubual dengan pihak industri bagi mendapatkan maklumbalas terhadap hasil kajian literatur. Kajian soal-selidik pula diperlukan bagi mendapatkan pandangan industri secara keseluruhan tentang perkara yang dikaji. Akhir sekali pengesahan kajian akan dibuat bagi mengukuhkan hasil kajian supaya relevan dengan keperluan industri. Hasil penemuan penyelidikan dijangka dapat memberikan suatu gambaran tentang kepentingan hubungan antara strategi dan struktur organisasi dalam mencapai prestasi pengurusan fasiliti yang cemerlang.

Kata Kunci : Pengurusan Fasiliti, Struktur Organisasi, Strategi Pengurusan Fasiliti, Prestasi Pengurusan Fasiliti, Institusi Perbankan.

## **1.0 PENGENALAN**

Kertas kerja ini disediakan bertujuan untuk menerangkan bidang penyelidikan yang hendak dijalankan. Ia berkisarkan kepada penerangan terhadap pernyataan masalah, objektif penyelidikan, kajian literatur serta metodologi yang terlibat.

Fasiliti dan organisasi merupakan dua elemen yang saling berkait rapat antara satu sama lain. Ini kerana fasiliti sering dikaitkan dengan pencapaian matlamat bagi sesebuah organisasi. Terdapat lima sumber utama dalam sesebuah organisasi sama ada organisasi berbentuk keuntungan ataupun tidak. Sumber-sumber tersebut adalah terdiri daripada pekerja, kewangan, masa, teknologi dan fasiliti (Richard Normann, 1991). Sebagai sumber kelima dalam organisasi, ini menunjukkan bahawa fasiliti memainkan peranan yang penting dalam proses perniagaan bagi sesebuah organisasi.

Bagi organisasi perkhidmatan seperti bank, ketiga-tiga faktor iaitu fasiliti, pelanggan dan perkhidmatan bertambah penting untuk diberikan perhatian. Ini kerana perkhidmatan merupakan aktiviti utama bagi organisasi tersebut. Tumpuan yang perlu diberikan tersebut adalah berdasarkan kepada konsep yang digunapakai bagi organisasi perkhidmatan. Ia terdiri daripada tiga faktor utama iaitu 'intangibility', perlakuan atau tingkah laku serta pengeluaran dan penggunaan perkhidmatan.

## **2.0 PENYATAAN MASALAH**

Organisasi perbankan merupakan salah satu organisasi perkhidmatan yang beroperasi di seluruh pelosok tanah air. Dengan konsep perkhidmatan sebagai aktiviti utama bagi organisasi perbankan, organisasi tersebut perlu menitikberatkan sistem perkhidmatannya bagi menjamin kepuasan pelanggan dalaman mahupun luaran. Di sini dapat dilihat peranan fasiliti dalam menyokong aktiviti utama bagi organisasi perbankan dalam usaha untuk mencapai matlamat penubuhan organisasi. Ini kerana pengurusan fasiliti yang baik akan dapat menepati kehendak dan keperluan pelanggan.

Walau bagaimanapun pengurusan fasiliti bagi organisasi perbankan hanya mempertimbangkannya sebagai fungsi operasi sahaja. Kewujudan jabatan pengurusan fasiliti hanya untuk melengkapkan perkhidmatan hari ke hari tanpa mempertimbangkan bagaimana fasiliti boleh memberikan faedah terhadap aktiviti utama organisasi untuk jangka masa panjang (Peter Barret, 1995).

Pada masa kini, pengurusan fasiliti di beberapa institusi perbankan adalah di bawah pengawasan Unit Pengurusan Harta yang diketuai oleh seorang Chief Executive yang bukan dalam bidang yang berkaitan. Kebanyakan dari mereka yang menjalankan pengurusan fasiliti tidak mempunyai pemahaman dan kepakaran disebabkan kurangnya pengetahuan (Clark & Rees, 2000). Pengurus fasiliti yang tidak berkelayakan berkemungkinan akan menjalankan pengurusan fasiliti

berdasarkan kepada trial and error. Keadaan ini akan memberi kesan ataupun risiko terhadap keputusan yang akan dibuat berkenaan kewangan, kerja-kerja berkaitan tender dan kontrak perkhidmatan dengan pemberi perkhidmatan (Norma Kassim, 2001).

Didapati juga bahawa fasiliti di organisasi perbankan tidak dirancang dan diuruskan dengan strategik. Penubuhan Unit Pengurusan Harta juga tidak mempunyai misi yang jelas untuk dilaksanakan manakala Kunci Penunjuk Prestasi tidak didokumenkan untuk dijadikan panduan kepada kakitangan. Di sini dapat dilihat tentang kepentingan pengurusan fasiliti perlu untuk diletakkan di peringkat strategik. Ini bagi membolehkan pengurus fasiliti dapat menguruskan fasiliti secara sistematik dalam usaha untuk memberikan sumbangan kepada pencapaian objektif organisasi (Norma Kasim, 2001). Selain itu, pengurusan fasiliti tersebut juga dapat menjadi agenda utama bagi pengurusan atasan agar dapat dimasukkan ke dalam dasar di peringkat strategik. Oleh yang demikian, segala permasalahan yang berkaitan dengan kewangan, pertindihan kerja, masalah mendapatkan kelulusan pihak atasan dan lain-lain dapat diatasi melalui perancangan strategik serta pelaksanaan kerja yang sistematik (Norma Kasim, 2001).

Fasiliti yang tidak dapat diuruskan dengan cekap dan efisien hanya akan menjadi beban kepada organisasi memandangkan kos yang tinggi terpaksa ditanggung untuk menguruskannya. Sebagai akibatnya, pelbagai aduan dan rungutan akan diterima dari pelanggan kerana ketidakcekan pengurusannya dalam memenuhi kehendak dan keperluan pelanggan.

Oleh itu, penting untuk melihat kepada struktur organisasi yang dapat mempengaruhi kejayaan pengurusan fasiliti berdasarkan kepada strategi yang digunapakai dalam pengurusannya. Ini adalah bagi memastikan unit tersebut dapat menguruskan dan menyediakan segala fasiliti yang dapat memenuhi kehendak pelanggan. Kombinasi di antara strategi dan struktur organisasi akan membawa kepada pencapaian prestasi bagi pengurusan fasiliti. Ini kerana ketiga-tiga elemen tersebut iaitu struktur, strategi dan prestasi adalah saling berkait dalam membentuk satu sistem pengurusan fasiliti yang strategik dalam organisasi (Norma Kassim, 2001).

Merujuk kepada pernyataan yang telah dibuat di atas, di sini timbul beberapa persoalan umum dalam penyelidikan yang akan dijalankan iaitu :

- i. Apakah strategi yang digunapakai dalam menjalankan pengurusan fasiliti?
- ii. Adakah struktur organisasi pengurusan fasiliti bersesuaian dengan strategi yang telah ditetapkan?
- iii. Bagaimanakah prestasi pengurusan fasiliti berdasarkan kepada pelaksanaan strategi dan struktur organisasi pengurusan fasiliti yang telah ditetapkan?

### **3.0 OBJEKTIF PENYELIDIKAN**

Berdasarkan kepada pernyataan masalah serta persoalan kajian yang telah dinyatakan, secara keseluruhannya, penyelidikan yang dijalankan ini mempunyai empat objektif utama iaitu :

1. Mengenalpasti strategi pengurusan fasiliti.
2. Mengenalpasti struktur organisasi pengurusan fasiliti.
3. Mengenalpasti prestasi pengurusan fasiliti.
4. Mengkaji hubungan antara strategi, struktur organisasi dan prestasi dalam pengurusan fasiliti.

### **4.0 KAJIAN LITERATUR**

Dalam kajian literatur ini akan menerangkan tentang strategi, struktur organisasi, serta prestasi bagi pengurusan fasiliti .

#### **4.1 Strategi Pengurusan Fasiliti**

Bagi menguruskan fasiliti dengan efisien dan efektif, beberapa strategi yang mantap perlu dibangunkan dengan merujuk kepada pelan perniagaan bagi sesebuah organisasi. Pemilihan strategi pengurusan fasiliti yang terbaik akan memberikan kesan kepada objektif perniagaan, segala keperluan dan juga polisi bagi sesebuah organisasi. Dalam subtopik seterusnya akan diterangkan mengenai definisi serta proses-proses yang perlu dilalui dalam pembentukan strategi.

##### **4.1.1 Definisi Strategi**

Para sarjana telah mendefinisikan strategi dengan pelbagai maksud dan pengertian. Menurut Kamus Dewan Edisi Ketiga (2002), perkataan strategi membawa maksud rancangan yang teratur (yang memperhitungkan pelbagai faktor) untuk mencapai matlamat atau kejayaan.

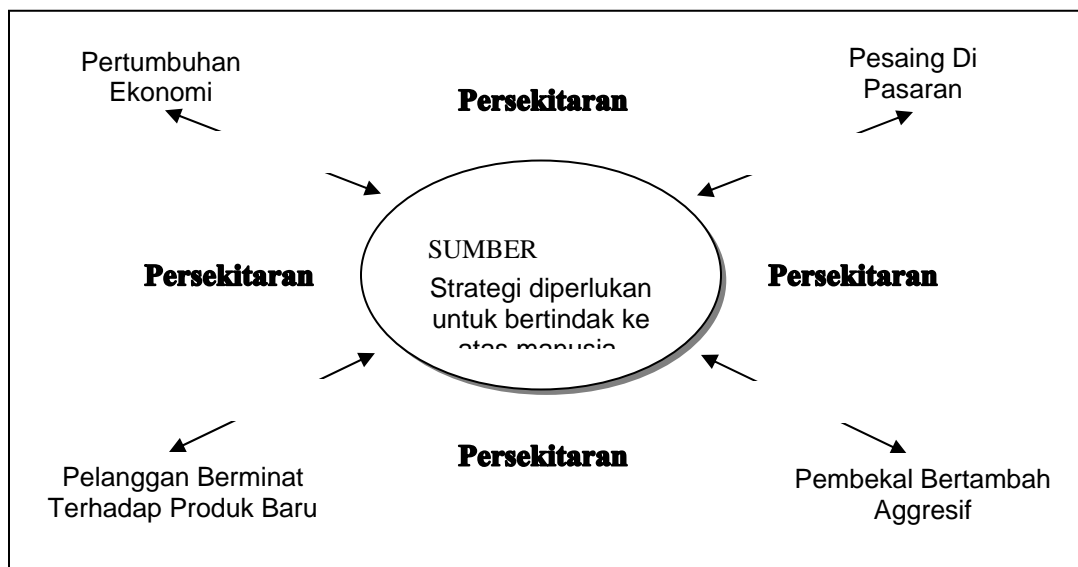
Merujuk kepada Quinn (1980) pula, perkataan strategi telah didefinisikan sebagai corak atau rancangan yang mengintegrasikan keseluruhan matlamat, polisi dan perbuatan bagi organisasi

secara keseluruhannya. Mintzberg (1994) pula menggambarkan strategi sebagai perancangan di mana suatu petunjuk akan digunakan dalam menjalankan aktiviti pada masa hadapan. Selain itu, beliau juga telah menggambarkan strategi sebagai suatu corak yang mana ianya berpandukan kepada gelagat organisasi.

Strategi menurut Bowman (1897) pula ialah satu penyesuaian yang dilakukan oleh organisasi di antara sumber-sumber yang diperolehnya atau dimilikinya dengan ancaman-ancaman atau risiko-risiko serta kesempatan ataupun peluang yang dicipta oleh persekitaran luaran di mana ia beroperasi. Gambaran ini dapat ditunjukkan merujuk kepada Rajah 1.0. Dengan ini, strategi boleh dilihat sebagai kunci hubungan di antara apa yang mahu dicapai (objektif organisasi) dengan polisi yang menjadi panduan dalam melakukan aktiviti organisasi.

Antara salah satu definisi strategi yang boleh digunakan oleh organisasi adalah dengan merujuk kepada pernyataan yang dibuat oleh Johnson dan Scholes (1993). Beliau menyatakan bahawa strategi dapat didefinisikan seperti berikut :

*“.....the direction and scope of an organisation over the long term : ideally, which matches with resources to its changing environment, and in particular its markets, customer or clients so as to meet stakeholder expectations”.*



**Rajah 1.0 : Hubungan Strategi Terhadap Sumber dan Persekitaran Organisasi**

Setelah meneliti kepada definisi-definisi yang telah dibincangkan di atas, di sini dapat disimpulkan satu pengertian mengenai strategi. Secara keseluruhannya, strategi dapat dilihat sebagai satu proses perancangan yang mengambilkira objektif, matlamat dan polisi bagi

sesebuah organisasi. Selain itu, perancangan yang dilakukan perlu mempertimbangkan faktor persekitaran dan sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi yang berkaitan. Strategi tersebut perlu dilakukan dalam usaha untuk mencapai matlamat dan kejayaan bagi sesebuah organisasi.

## **4.2 Struktur Organisasi Pengurusan Fasiliti**

Bagi mencapai matlamat sesebuah organisasi, sistem pengorganisasian adalah penting. Pengorganisasian merupakan salah satu daripada aktiviti bagi pengurus fasiliti yang melibatkan pelbagai aktiviti dalam menentukan kerja yang perlu dilakukan serta membuat pembahagian kerja yang bersesuaian di kalangan pekerjaannya. Selain itu, istilah pengorganisasian dapat ditakrifkan sebagai penyusunan sumber-sumber organisasi dalam bentuk kesatuan dengan cara yang berkesan agar matlamat dan objektif organisasi yang telah dirancang akan dapat dicapai (Jaafar Muhamad, 2003). Menurut Stoner dan Wankel (1985), hasil daripada proses pengorganisasian merupakan struktur organisasi. Ini kerana terdapat empat prinsip penting yang wujud dalam organisasi iaitu pengkhususan kerja, proses skala dan kefungsiannya, jangkauan pengurusan dan yang terakhir sekali adalah struktur.

Secara keseluruhannya, organisasi pengurusan fasiliti dapat juga dikenali sebagai satu entiti yang terdiri daripada sekumpulan manusia yang berperanan dalam menguruskan fasiliti. Rekabentuk organisasi menurut Stoner dan Wankel (1985) termasuklah perubahan dalam struktur formal organisasi, aliran kerja, kuasa melapor dan juga autoriti. Menurut Norri (1990), antara cabaran dalam merekabentuk organisasi adalah bagi menyesuaikan dengan teknologi baru iaitu struktur yang memuatkan semua keperluan teknikal dan bukan teknikal serta mencampurkan dengan kepakaran fungsi yang diperlukan. Ini kerana, sesebuah organisasi sangat berkait rapat dan saling bergantung terhadap persekitarannya. Pengurus akan membuat pelarasan terhadap persekitarannya dengan cara pengembangan dan pelaksanaan rancangan bagi organisasi mereka iaitu melalui perancangan strategi.

Struktur organisasi adalah berbeza berdasarkan kepada situasi yang berbeza. Terdapat beberapa perubahan yang memerlukan organisasi bertindak lebih kreatif dalam menstrukturkan semula sumber tenaga serta sumber-sumber lain dalam organisasi. Oleh yang demikian, organisasi perlu untuk mengenalpasti pembolehubah yang dapat mempengaruhi struktur organisasinya agar ia dapat dibentuk dengan tepat dan berkesan.

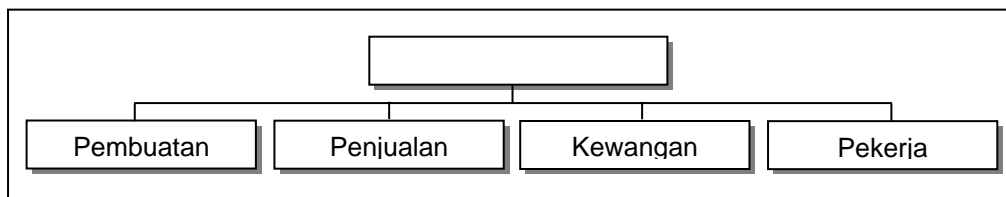
### **4.2.1 Jenis-jenis Struktur Organisasi**

Struktur organisasi bagi sesebuah firma pada kebiasaannya didefinisikan dalam pelbagai terma komunikasi, kuasa serta aliran kerja. Sesebuah organisasi yang baru ditubuhkan hendaklah menentukan bentuk ataupun struktur bagi organisasi tersebut. Ini hanya akan dapat dilakukan setelah pihak pengurus menentukan jabatan-jabatan yang hendak diadakan, menentukan tingkat-tingkat tanggungjawab, autoriti serta kebertanggungjawaban yang perlu diwujudkan. Selain itu, bentuk struktur yang dipilih juga harus melahirkan sebuah pengurusan organisasi yang berkesan supaya organisasi tersebut dapat mencapai matlamat yang telah ditetapkan.

Terdapat pelbagai bentuk dan jenis struktur organisasi yang wujud seperti jenis ringkas, jenis fungsi, jenis bahagian, jenis matriks dan sebagainya. Walau bagaimanapun, hanya terdapat tiga jenis struktur organisasi yang utama menurut Stoner dan Wankel (1995) iaitu struktur organisasi mengikut fungsi, bahagian (*division*) dan matriks sebagaimana berikut:

### i. Jenis Fungsi

Struktur organisasi jenis fungsi merupakan struktur yang biasa yang paling banyak dilakukan dalam organisasi. Pembahagian struktur mengikut fungsi ini adalah berpanduan kepada fungsi asas yang perlu dijalankan seperti pengeluaran dan pemasaran. Dalam struktur jenis fungsi, kerja akan dibahagikan kepada subunit yang tertentu. Pembahagian tersebut adalah mengikut kepada tahap kepakaran dalam bidang yang berkaitan. Struktur organisasi jenis fungsi ini juga akan menyatukan semua mereka yang terlibat dalam satu aktiviti atau beberapa aktiviti yang berkaitan dalam satu jabatan. Rajah 2.0 menunjukkan contoh struktur organisasi jenis fungsi.



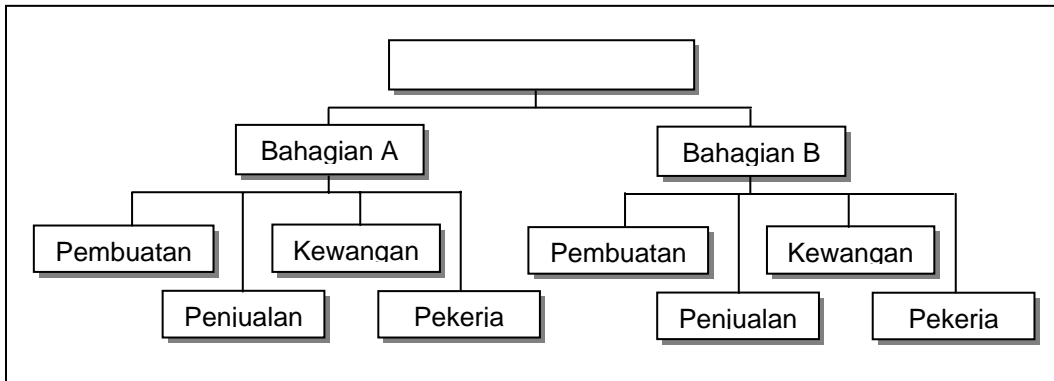
Sumber : Stoner dan Wankel, 1995.

**Rajah 2.0 : Struktur Organisasi Jenis Fungsi.**

### ii. Jenis Bahagian

Apabila sesebuah organisasi telah dibahagikan kepada beberapa bahagian, akan wujud pengurus tambahan iaitu pengurus yang mengendalikan tugas di setiap bahagian. Pengurus ini akan wujud di antara pihak pengurusan atasan dan pengurus di bahagian fungsi. Struktur organisasi jenis bahagian ini akan menyatukan mereka dalam satu unit kerja yang terlibat dalam pengeluaran dan aktiviti pemasaran sesuatu keluaran yang berkaitan ataupun mengikut kepada

geografi yang tertentu ataupun mengikut kepada pelanggan tertentu. Rajah 2.1 akan menunjukkan contoh struktur organisasi jenis bahagian.

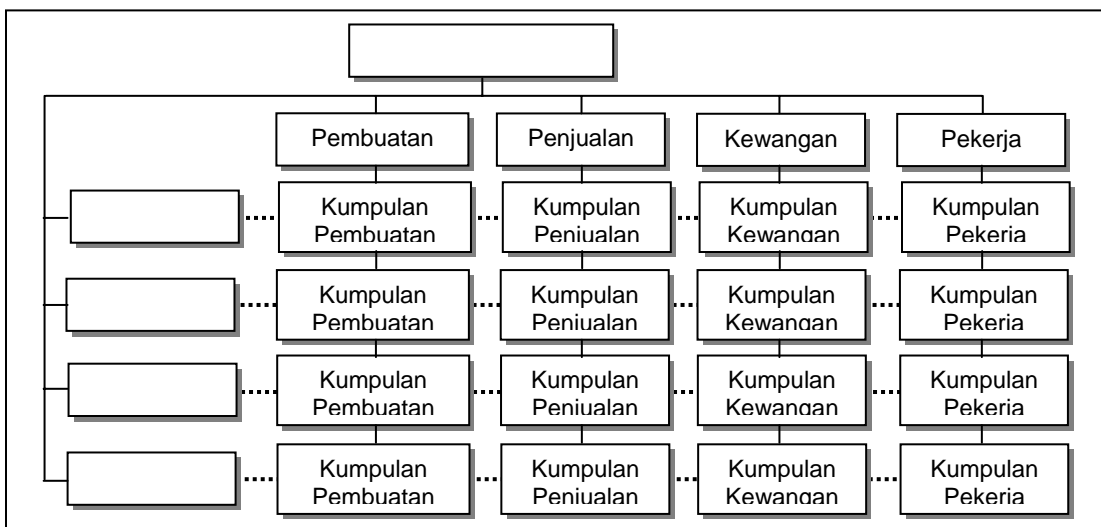


Sumber : Stoner dan Wankel, 1995.

**Rajah 2.1 : Struktur Organisasi Jenis Bahagian**

### iii. Jenis Matrik

Dalam struktur organisasi jenis matrik pula, fungsi dan bahagian akan digabungkan secara serentak dalam satu peringkat yang sama. Jabatan fungsi akan tetap mempunyai autoriti bagi menentukan prestasi dan juga piawaian profesional bagi unit-unit mereka manakala jabatan projek akan dibentuk apabila perlu bagi menjalankan program-program yang khusus. Anggota pasukan akan diambil dari pelbagai jabatan fungsi dan melapor kepada seorang pengurus projek yang bertanggungjawab bagi hasil kerja pasukan yang berkenaan. Struktur organisasi jenis matriks ini akan menjadi penting sekiranya persekitaran luaran khususnya teknologi dan pasaran adalah terlalu kompleks dan sentiasa mengalami perubahan. Rajah 2.2 menunjukkan contoh struktur organisasi jenis matriks.





**Rajah 2.2 : Struktur Organisasi Jenis Matriks**

**Sumber : Stoner dan Wankel, 1995**

Walau bagaimanapun, ketiga-tiga jenis struktur tersebut mempunyai kebaikan dan keburukan yang tersendiri sebagaimana yang dinyatakan di dalam Jadual 1.0

Jenis Struktur	Kebaikan	Keburukan
Fungsi	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Sesuai untuk persekitaran yang stabil dan dalam keadaan pasaran yang kurang memerlukan inovasi dan pembaharuan, organisasi kecil yang kurang pelbagai keluaran dan pelanggan yang kurang pelbagai.</li><li>✓ Memudahkan usaha menggembeleng kemahiran khusus dan menggunakan kemahiran tertentu di mana ia amat diperlukan.</li><li>✓ Menjadikan penyeliaan lebih mudah kerana setiap ketua dan subordinat mempunyai kemahiran yang tertentu.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Melambatkan masa gerak balas.</li><li>✓ Menyebabkan berlakunya sesak kerja kerana pelaksanaan kerja adalah berjujukan.</li><li>✓ Tidak menggalakkan pembaharuan serta mempunyai perspektif yang sempit.</li><li>✓ Mengaburkan tanggungjawab bagi tugas keseluruhan.</li></ul>
Bahagian	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Sesuai untuk perubahan yang cepat.</li><li>✓ Kerja secara keseluruhannya boleh diselaraskan kerana kesemua aktiviti dan kemahiran akan dikelompokkan dalam suatu tempat di bawah satu ketua.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Menimbulkan konflik antara tugas-tugas bahagian dengan matlamat keseluruhan organisasi kerana kepentingan bahagian mungkin lebih diutamakan.</li><li>✓ Tidak menggalakkan penyelarasan antara bahagian-bahagian dalam organisasi.</li><li>✓ Berlaku penduaan kemahiran yang melibatkan kos yang tinggi kerana setiap bahagian mempunyai kakitangan dan pakar yang tersendiri.</li></ul>
Matrik	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Sesuai untuk projek yang rumit.</li><li>✓ Memberikan kebolehubahan (fleksibiliti) kepada organisasi.</li><li>✓ Merangsang kerjasama antara disiplin.</li><li>✓ Membolehkan pakar-pakar dipindahkan ke bidang-</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Memerlukan lebih banyak perbincangan antara jabatan fungsi dan jabatan bahagian.</li><li>✓ Menghadapi risiko penduaan usaha dan pasukan-pasukan projek. Ini akan melibatkan kos yang tinggi.</li><li>✓ Para pekerja mempunyai</li></ul>

	bidang lain apabila terdesak.	dua ketua. Keadaan ini mungkin akan menimbulkan konflik.
--	-------------------------------	--

*Sumber : Diadaptasi dan Diubahsuai Daripada Stoner dan Wankel, 1985; Dessler, 1982 dan Institut Pengurusan Malaysia, 1999.*

*Jadual 1.0 : Kebaikan dan Keburukan Jenis Reka bentuk Struktur Organisasi*

#### **4.2.2 Keperluan Mereka Bentuk Struktur Organisasi Pengurusan Fasilitas Yang Sesuai**

Struktur organisasi yang dibentuk bukan sahaja memberi kesan terhadap produktiviti dan ekonomi, akan tetapi ia turut memberi kesan terhadap kepuasan kerja yang dilakukan. Struktur organisasi juga perlu dibentuk agar dapat menggalakkan penyertaan kakitangan yang berkemahiran seterusnya dapat meningkatkan prestasi bagi syarikat yang berkenaan (Lynch, 2003). Secara keseluruhannya, keberkesanan sesebuah organisasi adalah dipengaruhi oleh pembentukan struktur organisasi itu sendiri serta kakitangan yang wujud dalam setiap hierarki struktur organisasi tersebut.

Bagi pengurusan fasilitas, struktur organisasi yang jelas dan sesuai juga akan membolehkan tugas dan tanggungjawab dapat difahami dengan mudah di samping dapat memberikan faedah kepada keberkesanan dan kecekapan pengurusannya. Cara bagaimana fasilitas diuruskan dan juga kedudukannya dalam struktur organisasi induk juga akan memberi kesan kepada kejayaan pengurusannya. Struktur organisasi yang dipilih serta proses-proses yang dijalankan turut mempengaruhi penetapan sasaran prestasi, ukuran pencapaian dan juga kecekapan pengurusan fasilitas (*School of Estate Management, 1993*).

Pembentukan struktur organisasi yang sesuai sangat penting kepada kejayaan pengurusan fasilitas. Struktur organisasi tersebut akan menjadi garis panduan sebelum sesuatu tindakan perlaksanaan dijalankan. Ini memandangkan pengurusan fasilitas boleh dijalankan di mana-mana bahagian dalam organisasi iaitu samada di peringkat strategik, pertengahan mahupun operasi.

Pengurusan fasilitas yang efektif perlu menitikberatkan prinsip-prinsip dalam mereka bentuk struktur organisasi yang terdiri daripada dua perkara iaitu pencapaian tanggungjawab pengurusan yang berkesan serta pembahagian atau pengagihan tugas-tugas tertentu dengan jelas (Brech, 1957). Corak struktur organisasi juga perlu ditumpukan kepada peningkatan mutu kerja yang lebih berkesan di semua peringkat, menyelaraskan serta menyatukan objektif dan juga

aktiviti bagi unit-unit yang berasingan. Tanpa pelarasan tersebut, individu dan juga jabatan akan hilang pegangan terhadap peranan-peranan mereka dalam organisasi (Wan Azmi Ramli, 1990).

Perancangan strategi merupakan satu langkah awal dalam proses pembentukan struktur organisasi. Ia merupakan rangka kerja bagi setiap aktiviti organisasi yang boleh membawa kepada perjalanan dan gerakbalas organisasi kepada yang lebih baik (Stoner dan Wankel, 1985). Oleh yang demikian, pembentukan struktur organisasi yang sesuai dapat membantu dari segi :

- a. Membolehkan organisasi bergerak mengikut arah sebagaimana yang telah ditetapkan. Dalam perancangan strategi, pengurus fasiliti akan menentukan misi dan aktiviti jabatannya selari dengan misi korporat organisasi. Dengan ini struktur organisasi jabatan yang dibentuk akan membantu organisasi tersebut bergerak mengikut arah yang telah ditetapkan.
- b. Membantu pengurus fasiliti menguruskan fasiliti dengan cara yang terbaik melalui penyatuan dan pelarasan kerja. Aliran kerja yang akan dilakukan akan diatur dengan baik agar kerja dapat dijalankan dengan cekap. Masa pusingan kerja akan menjadi lebih pendek melalui pemilihan pekerja yang sesuai yang berpengetahuan dan mahir dalam bidang yang berkaitan. Keadaan ini sekaligus dapat meningkatkan produktiviti dan meningkatkan nilai dengan kos efektif. Jangkauan pengurusan, delegasi dan autoriti yang sesuai juga boleh membantu keputusan dibuat dengan tepat pada masanya.
- c. Mampu bertindak balas dengan cepat kepada perubahan persekitaran. Pemilihan struktur organisasi yang fleksibel yang dapat disesuaikan dengan persekitaran dapat membolehkan organisasi bertindak cepat dalam menghadapi persekitaran yang cepat berubah.

#### **4.3 Prestasi Pengurusan Fasiliti**

Penentuan dan penilaian prestasi bagi sesebuah organisasi merupakan satu proses yang amat rumit (Khandwalla, 1977). Aktiviti dalam sesebuah organisasi hendaklah sentiasa cekap tanpa mengira jabatan bagi memastikan organisasi tersebut bersifat dinamik dan mempunyai moral yang tinggi (Bakhis, 1991). Tiada wujudnya kajian yang menggunakan data prestasi yang kukuh. Walau bagaimanapun, pada tahun 1960 hanya terdapat tiga kajian sahaja yang bergantung pada data prestasi bagi mengkaji hubungan di antara besarnya organisasi dan prestasi (Dalton et al, 1980).

Kajian yang telah dibuat oleh Godbout (1986) telah mendapati bahawa terdapat beberapa elemen yang dapat memberi kesan terhadap prestasi sesuatu organisasi sebagaimana yang berikut :

- i. Kesan sosioekonomi.
- ii. Kesan organisasi.
- iii. Kesan pekerja.
- iv. Kesan teknologi.
- v. Kesan budaya organisasi.
- vi. Kesan aset organisasi.

#### 4.3.1 Definisi Prestasi

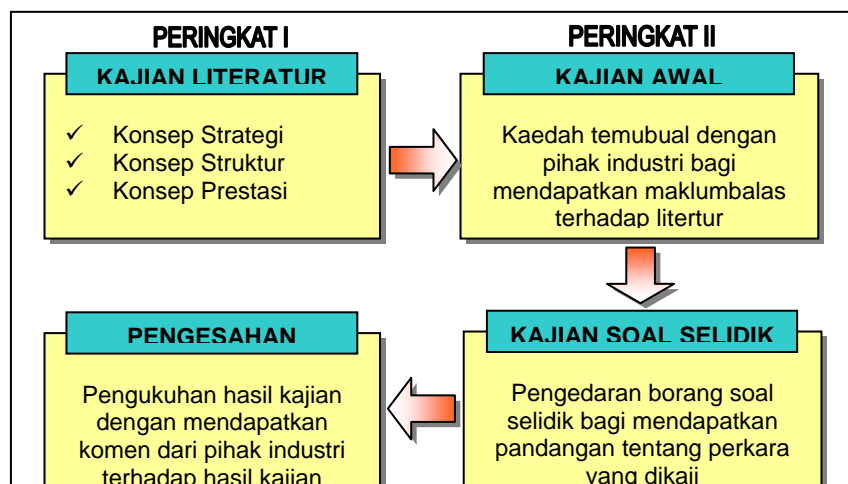
Pelbagai definisi yang dapat menggambarkan perkataan prestasi. Menurut Kamus Dewan Edisi Ketiga (2000), prestasi bermaksud hasil yang telah diperoleh (dicapai dll) ataupun pencapaian. Menurut LW Rue (1999), prestasi bermaksud darjah pencapaian tugas yang merujuk kepada kerja bagi setiap individu.

Philip Ricciardi (1996) pula menyatakan prestasi adalah produktif di darab dengan kualiti. Ini dapat dilakukan merujuk kepada kedua-dua jumlah kerja yang dapat disiapkan serta nilai kerja yang dilakukan terhadap pelanggan. Selain itu, menurut beliau lagi, prestasi juga membawa maksud kebolehan untuk menyediakan keluaran yang benar pada cara dan masa yang betul dalam satu usaha yang bersesuaian.

Berdasarkan kepada definisi tersebut, dapat disimpulkan bahawa prestasi merupakan satu pencapaian terhadap tugas yang diberikan sama ada individu mahupun organisasi.

## 5.0 METODOLOGI PENYELIDIKAN

Terdapat empat peringkat yang terlibat dalam menjalankan kajian ini. Peringkat-peringkat tersebut dapat diterangkan melalui Rajah 3.0.

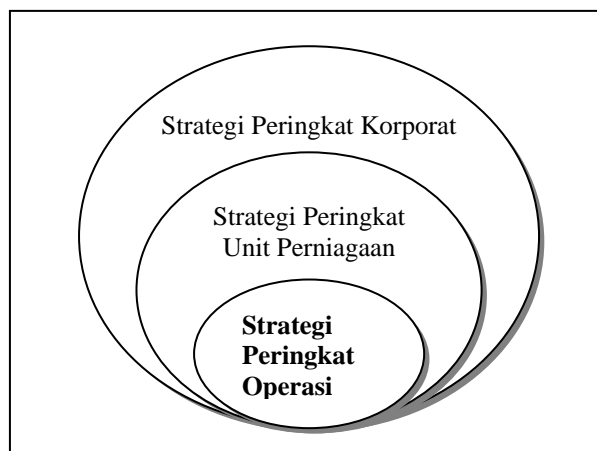


### **Rajah 3.0 : Empat Peringkat Kajian**

Secara keseluruhannya, terdapat empat objektif utama yang perlu dicapai bagi menyempurnakan penyelidikan yang hendak dijalankan. Keempat-empat objektif tersebut adalah saling berkaitan antara satu sama lain. Penentuan setiap objektif juga adalah berdasarkan kepada permasalahan yang timbul dalam bidang yang telah ditetapkan. Subtopik berikutnya akan menerangkan metodologi bagi setiap objektif yang hendak dicapai dalam kajian ini.

#### **5.1 Mengenalpasti Strategi Yang Digunapakai Dalam Menjalankan Pengurusan Fasiliti**

Strategi akan wujud dalam semua peringkat organisasi sebagaimana yang ditunjukkan dalam Rajah 4.0. Secara keseluruhannya, terdapat tiga peringkat strategi yang wujud dalam organisasi. Peringkat-peringkat strategi tersebut adalah meliputi strategi di peringkat korporat, strategi di peringkat unit-unit perniagaan dan strategi di peringkat operasi.



**Rajah 4.0 : Peringkat-peringkat Strategi**

Strategi yang dibincangkan adalah tertumpu pada strategi di peringkat unit-unit perniagaan di mana unit-unit perniagaan ini akan diwujudkan di peringkat korporat lagi. Unit perniagaan yang dimaksudkan adalah lebih tertumpu pada unit pengurusan fasiliti sedia ada. Ia merupakan strategi yang dibangunkan di peringkat bahagian bagi melengkapkan strategi korporat. Tumpuannya adalah diberikan terhadap produk dan perkhidmatan yang seharusnya diberikan

kepada pasaran di mana mereka saling bersaing antara satu sama lain. Strategi unit-unit perniagaan ini merupakan sebahagian daripada keperluan untuk keseluruhan organisasi. Oleh yang demikian, strategi di peringkat ini akan saling berhubung dengan strategi yang dibangunkan oleh korporat.

Dalam penyelidikan yang dijalankan, strategi akan ditumpukan di peringkat korporat iaitu sama ada diperuntukkan ataupun tidak strategi pengurusan fasiliti. Penentuan strategi ini seterusnya akan menjadi objektif terhadap penubuhan unit pengurusan fasiliti di peringkat unit-unit perniagaan dalam organisasi. Strategi seterusnya akan ditumpukan kepada strategi yang digunakan dalam menjalankan pengurusan fasiliti di peringkat unit-unit perniagaan dalam organisasi perbankan.

Proses pengumpulan data akan melibatkan kaedah pengedaran borang soal selidik terhadap pihak atasan dalam institusi perbankan serta pengurus fasiliti sedia ada yang bertanggungjawab dalam menguruskan fasiliti di institusi tersebut.

## **5.2 Menenalpasti Struktur Organisasi Jabatan Pengurusan Fasiliti**

Organisasi telah dibezakan kepada dua sistem organisasi iaitu sistem mekanik dan sistem organik (Burns dan Stalker, 1961). Sistem mekanik merupakan struktur yang bersifat pembentukan jabatan yang meluas, formalisasi yang tinggi, rangkaian maklumat yang terhad serta kurangnya penyertaan ahli peringkat bawahan dalam membuat keputusan. Aktiviti organisasi dalam sistem mekanik ini akan dibahagikan kepada tugas-tugas khusus yang berasingan. Objektif dan autoriti bagi individu dan unit akan dijelaskan oleh pengurus pihak atasan. Kuasa dalam organisasi juga akan mengikut rantai perintah birokrasi.

Berbeza dengan sistem organik di mana ia merupakan struktur yang mendatar dengan menggunakan hierarki melintang, pasukan berfungsi melintang, formalis rendah, memiliki rangkaian maklumat yang menyeluruh dan penyertaan yang tinggi dalam membuat keputusan. Selain itu, individu juga akan bekerja secara berkumpulan dan tidak banyak menerima perintah dari pihak atasan.

Oleh yang demikian, struktur akan dilihat berdasarkan kepada kedua-dua ciri sistem organisasi tersebut. Walau bagaimanapun, dalam kajian yang akan dijalankan ini akan lebih menekankan kepada ciri-ciri sebagaimana berikut :

- i. Darjah potensi untuk membuat keputusan di peringkat bawahan dalam organisasi.
- ii. Tahap pengetahuan mengenai bidang pengurusan fasiliti di kalangan pekerja.
- iii. Tahap profesionalisme kakitangan dalam mengendalikan pengurusan berdasarkan kepada latar belakang ataupun kepakaran yang bukan dalam bidang khusus.

Kaedah yang akan digunakan dalam mengumpulkan data bagi mencapai objektif pertama ini adalah dengan menjalankan temu ramah terhadap pekerja atasan dan pekerja bawahan di institusi perbankan. Ini adalah bagi mengetahui tahap profesionalisme kakitangan dalam mengendalikan pengurusan berdasarkan kepada latar belakang ataupun kepakaran yang bukan dalam bidang khusus, tahap pengetahuan mengenai bidang pengurusan fasiliti di kalangan pekerja serta darjah potensi untuk membuat keputusan di peringkat bawahan dalam organisasi.

Selain itu, pengedaran borang soal selidik juga akan dijalankan terhadap responden yang terdiri daripada pekerja atasan serta pekerja bawahan dalam institusi perbankan tersebut.

### **5.3 Menenalpasti Prestasi Yang Dicapai Dalam Pengurusan Fasiliti**

Pengukuran prestasi adalah penting bagi menilai prestasi operasi pengurusan fasiliti sesebuah bank. Ini akan membantu pihak atasan dalam menyediakan pelan tindakan bagi situasi-situasi semasa bank. Walau bagaimanapun, prestasi adalah sukar untuk diukur menggunakan satu kriteria sahaja. Oleh yang demikian, terdapat beberapa statistik yang boleh digunakan dalam mengukur prestasi bank sebagaimana berikut :

#### **a. Analisis Perbelanjaan**

Analisis ini merupakan satu kenyataan yang menunjukkan perbelanjaan bagi sesebuah bank. Perbelanjaan yang terlibat adalah dari segi perbelanjaan membeli dan menyenggara fasiliti di bank. Dalam analisis ini, perbelanjaan membeli akan ditolakkan dengan perbelanjaan menyenggara fasiliti tersebut. Analisis ini selain dapat menunjukkan keuntungan yang diperolehi, ia juga boleh digunakan untuk menilai keberkesanan pengurusan fasiliti bank.

Menurut Harris & Mongiello (2001), sistem pengawalan pengurusan dan operasi yang dibina dengan menggunakan pengukuran prestasi dari segi kewangan adalah tidak berapa berkaitan dengan pencapaian objektif jangka panjang organisasi. Oleh itu, pengukuran prestasi dari aspek yang lain perlu juga dilaksanakan. Kaedah lain yang boleh digunakan dalam mengukur prestasi sesebuah bank adalah seperti tahap kepuasan pelanggan dan kekerapan aduan, pendapat dan

pandangan pekerja, pembangunan dan latihan sumber manusia, penandaarasan (*benchmarking*) dengan pesaing-pesaing dan sebagainya. Kaedah-kaedah ini bagaimanapun perlu dijalankan dalam kajian yang berasingan.

Selain itu, orang atau pihak yang berkepentingan dalam organisasi yang terdiri daripada kumpulan ataupun individu akan memberi kesan langsung terhadap prestasi bagi sesebuah organisasi. Pihak-pihak tersebut dapat dikelaskan kepada pelanggan, pengurus, pekerja, pembekal, rakan kongsi, komuniti dan organisasi itu sendiri (*Web Services*, 2003).

Oleh yang demikian, dalam kajian yang akan dijalankan ini akan menekankan kepada elemen-elemen prestasi yang telah dinyatakan tersebut. Pengumpulan data juga akan melalui kaedah pengedaran borang soal selidik serta temu ramah yang dijalankan terhadap responden-responen yang terdiri daripada pihak pengurus, pekerja serta pelanggan yang mendapat perkhidmatan daripada institusi perbankan. Data-data tersebut adalah lebih kepada prestasi semasa pengurusan fasiliti yang dijalankan berdasarkan strategi dan struktur organisasi sedia ada.

#### **5.4 Mengkaji Hubungan Di Antara Strategi, Struktur dan Prestasi Dalam Pengurusan Fasiliti**

Setelah mencapai objektif pertama sehingga ketiga, data-data yang diperoleh tersebut akan digunakan bagi mencapai objektif terakhir penyelidikan yang dijalankan. Objektif terakhir ini merupakan objektif utama penyelidikan di mana hubungan antara strategi dan struktur organisasi akan dikaji dalam mengesani prestasi pengurusan fasiliti di institusi perbankan.

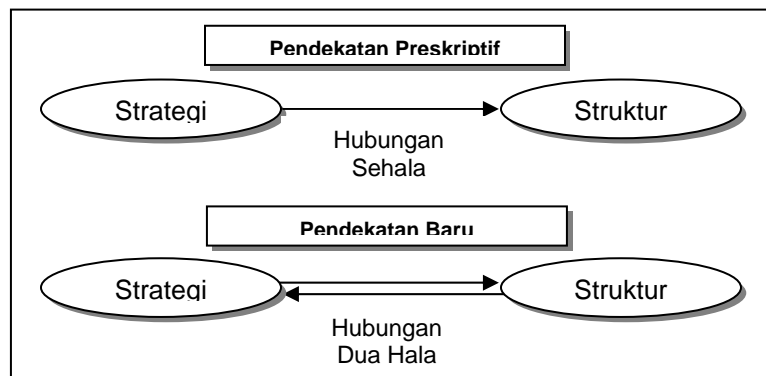
Pelbagai teori berkaitan dengan hubungan antara strategi, struktur organisasi dan prestasi telah diutarakan oleh pelbagai sarjana. Antaranya ialah Chandler (1962) yang telah mengkaji bagaimana syarikat-syarikat di Amerika Syarikat membangunkan strategi mereka pada separuh pertama abad ke-20. Beliau kemudiannya telah menyatakan dan membuat satu kesimpulan terhadap bukti-bukti empirikalnya dan menyatakan bahawa perkara paling penting dalam organisasi adalah ia perlu membangunkan strateginya terlebih dahulu seterusnya baru memikirkan tentang struktur organisasi yang akan melaksanakan strategi tersebut.



Walau bagaimanapun, sejak 1960an, beberapa pembuat teori organisasi dan pembuat strategi telah melihat jauh ke hadapan bagaimana jalan terbaik dalam membangunkan strategi. Mereka menyimpulkan bahawa terdapat dua masalah terhadap konsep meletakkan strategi sebelum struktur sebagaimana berikut :

- i. Terdapat perbezaan yang nyata di antara isi kandungan strategi dan proses di mana strategi tersebut dilaksanakan.
- ii. Adalah tidak benar untuk menggambarkan hubungan strategi dan struktur sebagai hubungan satu hala sahaja.

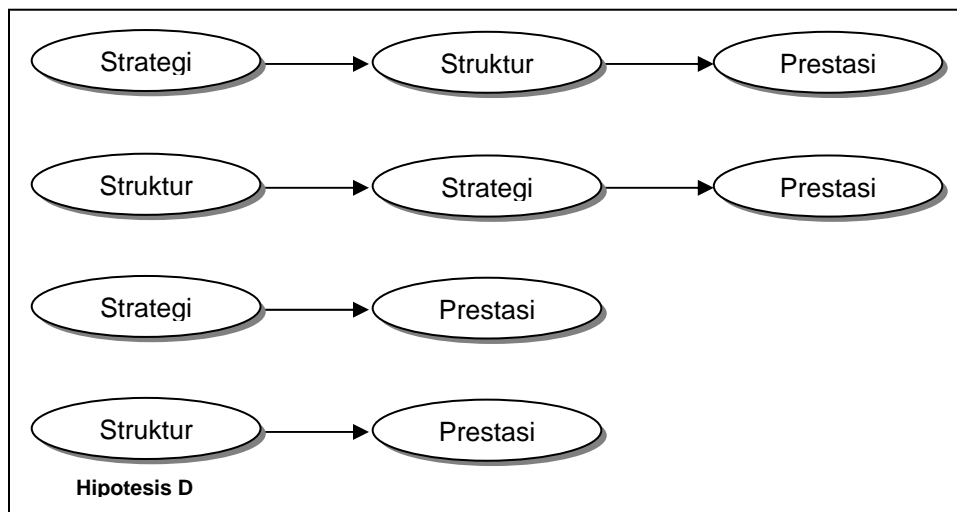
Rajah 5.0 menunjukkan dua perspektif hubungan bagi strategi dan struktur organisasi.



**Sumber :** Lynch, 2003.

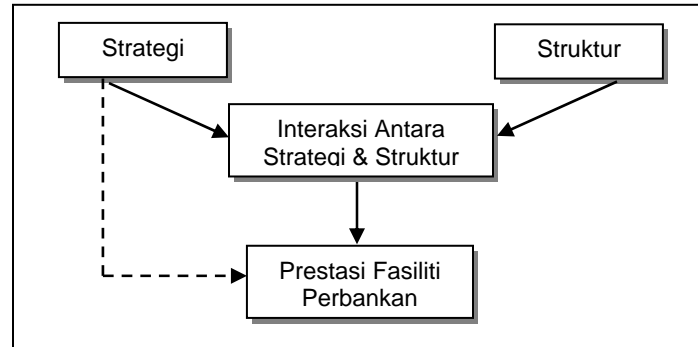
*Rajah 5.0 : Perspektif Bagi Strategi dan Struktur Organisasi*

Merujuk kepada Rumelt (1974), terdapat empat hipotesis bagi hubungan antara strategi, struktur dan prestasi sebagaimana yang dapat ditunjukkan dalam Rajah 6.0 :



*Rajah 6.0 : Model Hubungan Antara Strategi, Struktur dan Prestasi*

Bagi mencapai objektif penyelidikan terakhir ini, pengaplikasian antara model-model hubungan berikut akan dijalankan. Walau bagaimanapun, model-model tersebut telah digabungkan agar ia selaras dengan pencapaian matlamat objektif yang hendak dicapai. Oleh yang demikian, model hubungan baru yang terbentuk adalah sebagaimana yang ditunjukkan dalam Rajah 7.0.



**Rajah 7.0 : Model Hubungan Antara Strategi, Struktur dan Prestasi Bagi Institusi Perbankan.**

Berdasarkan kepada model hubungan di atas, objektif penyelidikan yang terakhir dapat dicapai. Ini adalah dengan menjalankan analisis hubungan di antara strategi dan struktur organisasi dalam mengesani prestasi pengurusan fasiliti yang dijalankan.

## **6.0 KESIMPULAN**

Berdasarkan kepada perbincangan yang telah dibuat dapat dinyatakan bahawa adalah penting bagi mengetahui hubungan di antara strategi dan struktur organisasi bagi mencapai prestasi yang cemerlang dalam pengurusan fasiliti. Ini adalah bagi mengetahui tentang keperluan pengurusan fasiliti untuk berada di peringkat strategik dalam organisasi. Hubungan yang ditunjukkan dapat dirujuk kepada Chandler (1962) yang mengatakan bahawa persekitaran organisasi akan membentuk strategi yang akan diguna pakai manakala strategi tersebut akan membentuk struktur. Padanan antara strategi dan struktur akan dapat meningkatkan prestasi bagi pengurusan yang dijalankan.

## **BIBLIOGRAFI**

Alexander, K. (1992). "Facilities Management In The New Organisation". Journal Of Facilities. Vol. 10, No. 11.

Alexander, K. (1994). "A Strategy For Facilities Management". Journal Of Facilities. Vol. 12, No. 11.

- Alexander, K. (1996). "Facilities Management : Theory and Practices". Great Britain : E & FN Spon.
- B.K. Bakhshi, B.K. (1991). "Developing People & Organisation In The Third World". Journal of Management Development, Vol 10, No. 7. p.p 4-13.
- Blau, P. M. & Schenherr, R. A. (1977). "The Structure of Organisations". New York : Basic Book.
- Brech, E.F.L. (1957). "Organisations : the Framework of Management". London : Longmans, green & Company dalam Wan Azmi Ramli (1990). "Pengurusan Masa Kini". Edisi Ketiga. Kuala Lumpur : Utusan Publications and Distributors Sdn. Bhd.
- Bromilow, F.J & Pawsey, M.R (1991), "Strategic Planning For Large Building Portfolios". Facilities Management '91 Conference, NCRB, Melbourne.
- Burns, T. & Stalker, G.M (1961). " The Management of Innovation". London : Tavistock dalam Stoner, J.A.F dan Wankel, C (1985). "Pengurusan". Prentice Hall Inc. (Terjemahan oleh Amiza Associate (M) Sdn. Bhd., 1989. Petaling Jaya).
- Cassels, S. (1999). "Power and Imagination : The Business Of Facilities".
- Castaldi, B. (1977). "Educational Facilities : Planning, Remodelling and Management". Massachusetts : Allyn & Bacon, Inc.
- Cliff Bowman & David Asch. (1987). "Strategic Management". Macmillan Education, London
- Dalton, Dan R; Todor, William D; Splendolini, Micheal J; Felding, Gordon J & Porter, Lyman W. (1980). "Organisation Structure & Performance : A Critical Review". Academy of Management Review, Vol 5, No 1, p.p 49-64.
- Dr. Ben Illozor, (2001), "Principles Of Facilities Management", TEKBAC Australia.
- Featherstone, P. & Baldry, D. (2000). "Public Sector Facilities Management Strategy" Kertas Kerja yang Dibentangkan di COBRA 2000 Conference, University of Greenwich. 30 August to 1 September, RICS Research Foundation.
- Grimshaw, B. (1999). "Facilities Management : The Wider Implications Of Managing Change". Facilities. Vol. 17 No.1/2 January/February.
- Hamer, J.M. (1988). "Facilities Management System". Von Nostrand Reinhold, New York.
- Henry Mintzberg & James Brian Quinn. (1996). "The Strategy Process ; Concepts, Contexts, Cases". Third Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Hink, J. Hanson, H. (1998). "Realising ND Strategic Potential Of Facilities Management : A Framework For Discussion". Proceeding of BIFM Annual Conference, Cambridge, England.
- Jaafar Mohamad (1999). "Kelakuan Organisasi". Kuala Lumpur. Lees Publication.
- Johnson & Scholes. (1993) dalam Featherstone, P. & Baldry, D. (2000). "Public Sector Facilities Management Strategy" Kertas Kerja yang Dibentangkan di COBRA 2000 Conference, University of Greenwich. 30 August to 1 September, RICS Research Foundation
- Kamus Dewan Edisi Ketiga, (2002). Dewan Bahasa dan Pustaka.

Khandwalla, Pradip. N. (1997). "The Design of Organisations". Harcourt Brace Jovanovich International Edition.

Lawrence, P.R & J.W Lorsch. (1969). "Organisations and Environments". Homewood, IL Richard D. Irwin.

Liz Clark & Davis Rees, (2000), "Professional Facilities Management In Public Sector Organisations". United Kingdom.

Maizan Baba, (1997). "Pengurusan Fasilitas di IPT : Cabaran dan Penyelesaiannya". Skudai Post, Universiti Teknologi Malaysia, Skudai.

Norma Kassim. (2001). "Penyusunan dan Penstrukturan Semula Organisasi Jabatan Pengurusan Fasilitas Akibat Perubahan Fungsi Organisasi Induk ; Kes Kajian : Institut Penilaian Negara, Bandar Baru Bangi, Selangor". Sarjana Sains Pengurusan Fasilitas, UTM.

Norri, H. (1990). "Managing The New Dynamic of New Technology". Eaglewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall.

Nut, B. (1998). "The Future Of Facilities Management : Context, Research & Theory". Facilities Special Issue.

Peter Barret. (1995). "Facilities Management : Towards Best Practice". Blackwell Science, UK.

Richard Normann. (1991). "Services Management Strategy and Leadership In Service Business". Second Edition, John Wiley & Sons Ltd, England.

Roger Bennet. (1999). "Corporate Strategy". Pearson Education Limited, England.